

Loslösen von hierarchischen Strukturen

Flexibler, komplexer, schneller – die Arbeitswelt hat sich zuletzt stark gewandelt. Das bringt hierarchische Organisationsstrukturen an ihre Grenzen. Eine Vielzahl an neuen Modellen ist entstanden. Diese bringen Vorteile mit sich – aber auch neue Herausforderungen. Von PASCAL SCHMIDLIN

Selten waren Unternehmen so stark gefordert, sich mit Organisations- und Führungsformen auseinanderzusetzen wie heute. Vielfältige Arbeitsformen wie Vollzeit, Teilzeit, im Büro oder dem Homeoffice prägen unseren Arbeitsalltag – und haben durch die Coronapandemie an Bedeutung gewonnen. In einer kürzlich durchgeführten ITS-Veranstaltung standen deshalb Fragen rund um das Thema «New Work» im Zentrum. Gemeint ist damit ein neues Verständnis von Arbeit in einer globalisierten und digitalisierten Welt, in der Werte wie Freiheit, Selbstständigkeit oder Gemeinschaft zentral sind – und flache Hierarchien und Flexibilität erfordern. Während moderne und agile Organisationsformen bei Start-ups, Software- und Dienstleistungsunternehmen immer mehr Verbreitung finden, sind sie für Unternehmen in der Industrie noch eine Neuheit. Viele Firmen stehen deshalb jetzt vor der Frage: «Welches ist die richtige Struktur für unser Unternehmen?»

Flexibler auf Kundenbedürfnisse reagieren

Die agile Organisationsform ist ein mögliches Modell, das diesen Ansprüchen gerecht wird. «Aber einfach zu sagen, dass man jetzt als Firma bis Ende Jahr agil sei, reicht nicht», so Cloots. Agilität sei ein Mindset und rücke den Menschen in den Fokus. Es müsse nun auch nicht jede Organisation agil werden. Allerdings haben diese sogenannten Netzwerkorganisationen einen grossen Vorteil: «Sie erlauben uns, viel flexibler auf Kundenbedürfnisse und Wandel zu reagieren», so Cloots.

KMU setzt auf organische Organisation

Bereits vor fünf Jahren hat sich das verarbeitende Zürcher Traditionsunternehmen Burri public elements AG eine neue Organisationsform gegeben. Auslöser waren Frust, Missverständnisse und fehlende Wertschätzung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer – ausgelöst durch

eine starre Organisationsstruktur. Die Firma entwickelte sich daraufhin zu einer sogenannten organischen Organisation, wie Stephan Bachmann, Mitinhaber der BURRI public elements AG, an der Veranstaltung aufzeigte. Statt Hierarchien gebe es Autoritäten – also Wissensträger –, statt Vorgesetzte «Ermöglicher» und die Geschäftsleitung ist sogenannten Ausschüssen gewichen, die sich mit Themen wie Lohn, Finanzen oder Controlling beschäftigen. Das hat etwa dazu geführt, dass der Werkstattchef, der ein Faible für Zahlen und Tabellen hat, im Controlling-Ausschuss sitzt, während Bachmann als Mitinhaber nicht Teil des Controllings ist – was im hierarchischen Organisationsmodell undenkbar gewesen wäre. «Die Umstellung hat unsere Entscheide besser gemacht», so Bachmann. Denn heute

würden sie von denjenigen Personen im Unternehmen gefällt, die über die höchste Kompetenz im jeweiligen Bereich verfügten. Während sich die Vernetzung, Wertschätzung und Innovationskraft im Unternehmen seither spürbar erhöht hätten, sei die Umstellung nicht reibungslos verlaufen, sagt Bachmann. «Man muss aufpassen, dass man Personen, die vorher viel Macht hatten, nicht verliert, denn diese seien oft auch die Autoritäten.» Zudem seien gewisse Mitarbeitende den Weg nicht mitgegangen, da sie sich in der organischen Organisation nicht zurechtgefunden hätten. Für Bachmann fällt das Fazit nach fünf Jahren allerdings eindeutig aus: «Ich möchte nie mehr in einer hierarchischen Organisation arbeiten.»

Sind auch Sie interessiert, welche Organisationsform für Ihr Unternehmen in Frage kommt? Dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf – wir unterstützen und vernetzen Sie gerne.



Dank neuer Arbeitsmodelle mit flachen Hierarchien können Firmen schneller und flexibler auf Kundenbedürfnisse reagieren.

Sinnstiftend und innovationsfördernd

Mit dieser Frage beschäftigt sich auch Alexandra Cloots, die als Referentin auftrat. Sie ist Professorin für New Work & Diversity an der OST – Ostschweizer Fachhochschule. Und sagt sogleich: «Die eine richtige Struktur gibt es nicht.» Denn heute gebe es eine Vielzahl an Organisationsformen – und jedes Unternehmen müsse für sich selbst herausfinden, was für sie am besten funktioniere. Allerdings, so Cloots, hat sich unser Verhältnis zur Arbeit verändert, weshalb sich auch Organisationsmodelle verändern müssten. «Wie wir über Organisationen denken, kommt noch aus der Zeit der industriellen Revolution», so die New-Work-Expertin. Damals seien Kreativität und Initiative wenig gefragt gewesen. Viel mehr stand ein möglichst reibungsloses Funktionieren der Prozesse im Vordergrund – und verweist dabei auf die ikonische Szene von Charlie Chaplins «Modern Times», wo eine störende Fliege die Fliessbandarbeit durcheinanderbringt. Doch heute soll Arbeit sinnvoll, selbstbestimmt, flexibel, individualisiert und lebensphasenorientiert sein. Und aus Sicht der Unternehmen günstige Voraussetzungen für Innovation schaffen.